

# Wenn nicht jetzt – Wann dann? Der Ruf nach einer Vision in turbulenten Zeiten

„Der einzig wahre Realist ist der Visionär“ (Frederico Fellini)



Roland E. Schön

Visionen braucht es auch – vielleicht sogar ganz besonders dringend – in Zeiten großer Unsicherheit. Im folgenden Beitrag beschreibt Roland E. Schön einen inspirierenden Visionsprozess, der sich zwischen materiellen und immateriellen Aspekten bewegt und neue Perspektiven schaffen kann.

Die Welt dreht sich immer schneller. Viele Unternehmensführer glauben, dass sie aktuell keine Vision mehr mit den Mitarbeitenden entwickeln könnten, weil sowieso nichts mehr planbar sei. Aus einem Bündel gleichzeitig zu lösender Probleme, die sich aus den multiplen Krisen ergeben, liegt es jedoch auf der Hand, dass sich fundamental in den Unternehmen etwas ändern muss. Die Transformation in nachhaltige Produkte und Dienstleistungen wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

## Warum ist eine Vision wichtig?

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen braucht es innovative Lösungen und kraftvolle Zukunftsbilder, die begeistern. Unternehmer, die weiter auf Sicht fahren und keine neuen Visionen entwickeln, gehen unter. Sie

leben von der Substanz, die sie in der Vergangenheit aufgebaut haben. Besonders Unternehmen, die inmitten des Wandels ausschließlich bestrebt sind, ständig nur effektiver zu werden, laufen Gefahr, in einen Strudel zerstörerischen Wettbewerbs zu gelangen.

---

Die Vision ist ein gemeinsames, geistiges Vorstellungsbild über die Zukunft eines Unternehmens.

---

Unternehmen hingegen, die ihr Geschäftsmodell mit einer guten Vision kombinieren, können Veränderungen im Kleinen und Großen erfolgreicher meistern. Eine gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelte Vision (shared vision) gibt fundamentale Antworten auf die Sinnfrage des täglichen Tuns und Handelns im Tagesgeschäft.

Richtungsweisende Entscheidungen werden nicht aus der Vergangenheit, sondern vor allem durch unsere Erwartungen an die Zukunft bestimmt. Daher brauchen wir symbolisch neue Leuchttürme. Etwas, an dem wir uns bei stür-

mischer See orientieren können. Dabei gehören Vision und Strategie zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Vision ist die „gewünschte Zukunft“. Strategie ist die „gemachte Zukunft“. Beide zusammen sind der wichtigste „Hebel“ für einzigartigen Kundennutzen, nachhaltig gute Ergebnisse und zur Sicherung der langfristigen Existenz. Auf der immateriellen Ebene ist die Vision dabei das emotionale und geistige Fundament.

## Was verstehe ich unter Vision?

Die Vision ist ein gemeinsames, geistiges Vorstellungsbild über die Zukunft eines Unternehmens. Sie beinhaltet Aussagen über die Zukunft der wichtigsten Unternehmensfunktionen und muss meiner Erfahrung nach emotionalisieren. Die Vision ist also der bildhafte Zustand, den wir dann erreicht haben, wenn unsere Wunschträume in idealer Weise in Erfüllung gegangen sind. Die moderne Vision ist eine „WIN-WIN-Vision“. Alle gewinnen, keiner verliert. Auch nicht die Umwelt und die Mitwelt.



Abb. 1 – Leuchtturm als Symbol für Orientierung und Zielerreichung. ▶

Foto: Pexels - Anand Dandekar

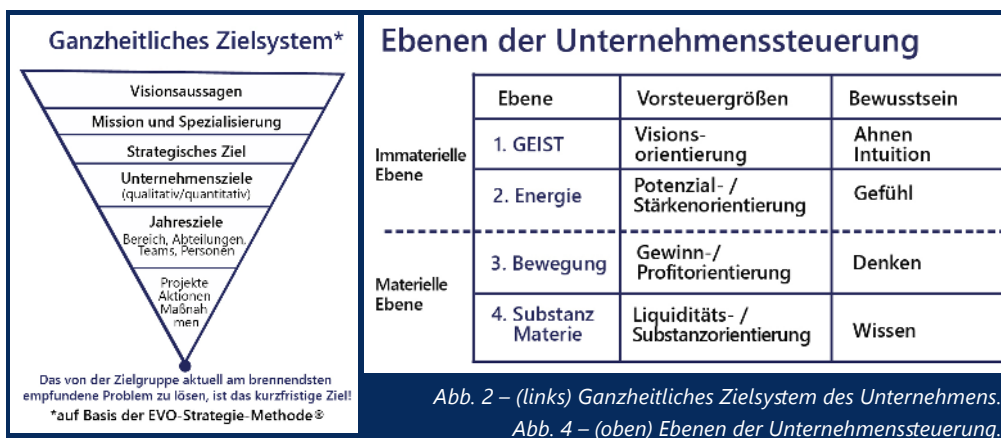


Abb. 2 – (links) Ganzheitliches Zielsystem des Unternehmens.

Abb. 4 – (oben) Ebenen der Unternehmenssteuerung.

Die Vision ist formal gesehen elementarer Bestandteil des unternehmerischen Zielsystems (vgl. Abb. 2). Sie ist nicht nur eine sachliche Angelegenheit, sie bringt vor allem Gefühle zum Ausdruck wie zum Beispiel Lust, Freude und Stolz an der Arbeit, Liebe zum Produkt und zum Kunden (vgl. Visionsprozess in 12 Stufen).

Die Vision ist ein emotionalisierter elementarer Bestandteil des unternehmerischen Zielsystems.

### Transformierender Visionsprozess in 12 Stufen

Zur Entwicklung einer Unternehmensvision hat sich in meiner Praxis ein Visionsprozess bewährt, der in 12 Stufen unter die Haut geht. (vgl. Abb. 3). Er verändert das „mindset“ der Beteiligten grundlegend und basiert auf ganzheitlichen Prinzipien der 4 Ebenen der Unternehmenssteuerung (siehe Abb. 4) sowie auf den Erfahrungen meines „Lehrmeisters“ Dr. Rudolf Mann, Vorreiter des Controlling zum ganzheitlichen Management. Der Prozess wurde im Laufe der Jahre von mir auf die Belange von Mittelstandsunternehmen angepasst und optimiert. Methodisch

wurde er durch bewusstseinsbildende, mentale Werkzeuge erweitert.

Jeder Schritt wird im Visionsteam mit praktischen Arbeitsaufträgen gemeinsam bearbeitet. Am Ende entstehen inspirierende Zukunftsbilder, klar formulierte Visionsaussagen sowie die dazu vermeintlich notwendigen Projekte und Maßnahmen für die nächsten Schritte. Die Beteiligten stehen so voll und ganz hinter der entwickelten Vision.

Abb. 5 zeigt den Weg über 12 Stufen beginnend auf der „materiellen Ebene“ bis zur Vision auf der „immateriellen Ebene“ und zurück auf den Boden der Realität mit den ersten Umsetzungsschritten wiederum auf der „materiellen Ebene“ entlang dem Modell der vier Ebenen der Unterneh-

menssteuerung. Das Prinzip lautet: Geerdet beginnen (Stufe 1-3). Aufstieg mit Griff zu den Sternen (Stufe 4-7). Rückkehr und geerdet enden (Schritte 8-12) mit ersten Umsetzungsmaßnahmen.

Im Folgenden gehe ich auf einige der Stufen näher ein. Für die Beteiligten ist es ein spannender Prozess, weil durch die Aufgabenstellungen und die Art der Prozessführung „Kopf, Herz und Hand“ (Pestalozzi) in idealer Weise miteinander verbunden werden.

Die **Stufe 1** „Gewahr werden und Akzeptieren, was ist“, beginnt mit einem Rückblick in die Vergangenheit. Das Visionsteam stellt auf einem Zeitstrahl

### 12 Stufen zur Entwicklung der Unternehmensvision

#### 1. Die Erdung - Realitäten ins Auge sehen

- Stufe 1 Das gute Sehen: Wahrnehmen und Erkennen, was ist.
- Stufe 2 Das Gute sehen: Danken und Positives Denken.
- Stufe 3 Probleme umdrehen: vom „Drama“ zur Inspiration.
- Stufe 4 Das Wunschbild: Wie wir es gerne hätten.

#### 2. Die Entdeckungsreise – den Geist öffnen

- Stufe 5 Die Grenzen der Vorstellungskraft erkennen.
- Stufe 6 „Wegräumen“, was im Wege steht.
- Stufe 7 Die Vision lebendig zum Ausdruck bringen.
- Stufe 8 Fokussierung auf das Wesentliche.

#### 3. Die Umsetzung – neue Wege gehen

- Stufe 9 Die Energie – Aufladung.
- Stufe 10 Konkretisierung: Der ersten Schritte.
- Stufe 11 Integrität und die Prüfung des Vertrauens.
- Stufe 12 Loslassen üben: So – oder besser möge es gelingen.

Quelle: Dr. R. Mann und eigene Workshoppraxis

Abb. 3 – Visionsprozesses in 12 Stufen. ▶

die Highlights der Erfolge der Vergangenheit dar und macht sich die Erfolgsfaktoren bewusst, wie diese zustande kamen. In einem weiteren Schritt entsteht ein Konzentrat zu der Frage: „Auf was sind wir stolz und was bedauern wir?“ Am Ende geht es in der Reflektion um die Fragen: „Was ist das Beste, was wir mit in die Zukunft nehmen?“, sowie „Was geben wir auf oder lassen es zugunsten der Zukunft zurück?“.

Die Vergangenheit wird mit einem kraftvollen Ritual abgeschlossen. Das ist ein symbolischer Akt, der psychologisch enorm wichtig ist. Denn man muss die Vergangenheit „Vergangenheit sein“ lassen können, um im Frieden mit ihr zu sein.

In einem symbolischer Akt wird die Vergangenheit mit einem kraftvollen Ritual abgeschlossen.

In einer weiteren Aufgabe stellt sich das Visionsteam rigoros der Gegenwart. Es wird sich der Ausgangssituation des Visionsprozesses voll bewusst. Dabei geht es um die Fragen: „Wo stehen wir aktuell? Was ist unser Fundament, auf dem wir unsere Vision bauen können? Was sind die Zahlen, Daten, Fakten und Sicherheiten, die unsere IST-Situation beschreiben?“

Es folgt eine intensive Feedbackrunde im Plenum mit den Reaktionen auf die erarbeiteten Inhalte. Alle Vorbehalte und Bedenken müssen auf den Tisch. Nur so geht das radikale Akzeptieren der IST-Situation unter die Haut.

Im weiteren Arbeitsablauf wird ein gemeinsames Mind-Map zu den Trends und Entwicklungen entwickelt, die auf das Unternehmen in den nächsten 5-10 Jahren zukommen. Gemeinsam

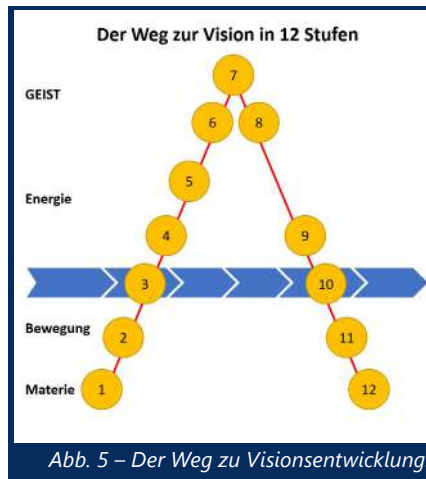


Abb. 5 – Der Weg zu Visionsentwicklung.

wird erörtert, auf welche Trends das Unternehmen bereits Antworten gefunden hat, wo es aktiv ist und wo noch Handlungsbedarf besteht. Dadurch werden Anforderungen und Herausforderungen sichtbar, die es noch zu meistern gilt.

Bei den **Stufen 2-4** geht es in erster Linie um die Integration intellektueller und emotionaler Belange und die Erkenntnis, dass in diesem Unternehmen nichts „falsch“ ist. Dem Visionsteam wird klar, dass es in ihren Händen liegt, die vorhandenen Probleme und Herausforderungen in Chancen und positive Wunschbilder zu verwandeln. Das sind wichtige psychologische Voraussetzungen, um den Geist für die Zukunft und die nächsten Stufen zu öffnen.

Äußerst spannend wird es bei der **Stufe 5**: „Die Grenzen der Vorstellungs-

kraft erkennen.“ Mit der Frage: „Was ist aus aktueller Sicht unerreichbar für dich? Was kannst du dir nicht vorstellen in Zukunft zu erreichen?“ wird das Vorstellungsvermögen und das Zutrauen der einzelnen für eine ambitionierte Zukunftsplanung auf den Prüfstand gestellt. Das ist der Beginn eines Wandlungsprozesses, selbst gemachte Vorstellungsgrenzen und vermeintliche Sachzwänge aufzudecken, die man stillschweigend akzeptiert hat. Auf der **Stufe 6** werden diese dann aufgelöst und förmlich aus dem „Wege“ geräumt.

Ein wahrer Höhepunkt des Visionsprozesses ist **Stufe 7**: „Die Vision entwickeln und zum Ausdruck bringen“. Er beginnt mit einer gemeinsamen Meditation und Entspannungsphase. Mit „Swim with the dolphins“ und Metaphern aus dem Wunschbild des Unternehmens geht es auf eine inspirierende Reise in die Zukunft.

Alles ist erlaubt, was die Teilnehmenden zu erreichen wertvoll finden und als Zukunftsvisionen in ihrem Herzen tragen. Diese müssen sich erst später einem Realitäts-Check unterziehen. Aber grundsätzlich gilt die Maxime: „Es ist alles machbar, was wir uns vorstellen können.“

Die Teilnehmenden erstellen dann kreative Visions-Collagen in kleineren Gruppen von 6-8 Personen. Emotionaler Höhepunkt ist die gegenseitige Präsentation und kreative Inszenierung

„Und so entdecken wir staunend, dass es geheimnisvolle Zustände gibt, die uns befruchten. Wir können nur atmen, wenn wir mit anderen durch ein Ziel verbunden sind, das über uns steht.“  
(Antoine de Saint-Exupery)

der Zukunftsentwürfe der Gruppen. Hier haben auch gespielte Nachrichtensendungen, Preisverleihungen, lebendige Meetings der Zukunft, Sketche etc. zur erreichten Vision ihren Platz. Diese machen allen viel Freude und setzt die Lust auf „gemachte Zukunft“ frei.

### Visionsaussagen zu...

1. Kunden/Markt
2. Produkte/Leistungen
3. Innovation + Technologie
4. Betriebliche Leistungserstellung/Prozesse
5. Kapital/Finanzen
6. Führung/Management
7. Personal/Mitarbeiter
8. Lieferanten/Partner
9. Nachhaltigkeit

Abb. 6 - Kategorien von Visionsaussagen.

### 3 Beispiele von Visionsaussagen

1. „Unsere gelebte Führungskultur erschafft mit einer außergewöhnlichen Fach- u. Sozialkompetenz überdurchschnittliche Geschäftsergebnisse.“  
**Visionsaussage Führung/Management**
2. „Wir arbeiten mit hocheffizienten Prozessen und schlanker Hierarchie in einem Unternehmen, das jeden Tag begeistert.“ – **Visionsaussage Organisation-Prozesse**
3. „In interdisziplinären Netzwerken gestalten wir als fairer und starker Partner langfristige erfolgreiche Kooperationen.“ – **Visionsaussage Lieferanten/Partner**

Abb. 7 – Drei Beispiele von Visionsaussagen.

Oftmals fügen sich die einzelnen Inszenierungen und Collagen wie Puzzle-Steine zu einem Gesamtbild und arbeiten in der Folge im Untergrund an ihrer Verwirklichung. Das Leben sucht sich (oft unverhofft) seinen Weg selbst, und Chancen ergeben sich, von denen man nicht einmal geträumt hätte.

Ein ganzheitliche Visionsprozess ist die Antwort auf Resignation und Untergangsstimmung.

In den restlichen Stufen geht es darum, die Gemeinsamkeiten der Entwürfe herauszuarbeiten und die Umsetzungsenergie für die Realisierung aufzubauen. Es werden u.a. gemeinsame Ziele, Projekte, Maßnahmen identifiziert, die hinter den Zukunftsentwürfen stehen.

Das Visionsteam wird mit den Fragen konfrontiert: „Was braucht es von uns und von jedem einzelnen, unsere Vision kraftvoll in die Tat umzusetzen? Was braucht es von uns, um uns und unsere Mitarbeiter für unsere Vision zu begeistern? Was machen wir, um unser Feuer zu einer Quelle des Wandels für unsere Arbeit zu machen? Welche Verpflichtungen und Versprechen geben wir uns gegenseitig, um die Vision auf die Erde

zu bringen.“ Wie sagt man so schön: „Wie etwas beginnt, so endet es auch“.

Zu Beginn des Visionsprozesses wurde viel Wert daraufgelegt, „geerdet“ zu beginnen und sich rigoros mit der Realität zu konfrontieren. Am Ende der Visionsreise, wenn es darum geht, die Vision auf die Erde zu bringen, ist das genauso. Bekanntlich scheitern die besten Vorhaben an der Umsetzungskraft. Die **Stufen 9-12** schaffen eine starke Verpflichtung, die ersten Maßnahmen in Richtung Umsetzung realistisch, spezifisch, messbar und wirksam auf den Weg zu bringen und dran zu bleiben.

#### Nutzen des Visionsprozesses

- Klarheit und Orientierung für die Unternehmenszukunft in Zeiten dramatischer Veränderungen
- Langfristige Quelle der Inspiration und Motivation für die Beteiligten
- Spricht alle Ebenen des Seins im Entwicklungsprozess an, geht förmlich „unter die Haut“
- Starke Visionsaussagen zu den 9 wichtigsten Unternehmensfunktionen (Abb. 6), vom Führungsteam selbst formuliert (vgl. 3 Beispiele in Abb. 7)

- Kanalisierung der Kräfte durch gemeinsame Zukunftsbilder
- Fundierte Grundlage für den darauffolgenden Strategieprozess.

#### Fazit

Ohne Träume gibt es keine Zukunft. Da die Welt immer schneller und unsicherer wird, trauen sich immer weniger Unternehmensführer, mit ihren Mitarbeitenden ambitionierte Unternehmensvisionen zu entwickeln. Doch dieser Weg führt in die Sackgasse. Nicht nur, dass dadurch Sinn und Orientierung für die Mitarbeitenden verloren gehen. Ohne eine motivierende Vision (shared vision) ist nachhaltiger Geschäftserfolg in Zeiten der großen Transformation kaum möglich.

Der beschriebene ganzheitliche Visionsprozess in 12 Stufen basiert auf meiner über 25-jährigen Erfahrung in der Arbeit mit Geschäftsführern und Führungsteams. Er ist die Antwort auf Resignation und Untergangsstimmung getreu dem Motto: „Die Zukunft erkennt man nicht, man erschafft sie.“ ■

**Weitere Infos:**  
[www.RolandSchoen.de](http://www.RolandSchoen.de)